

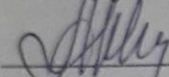
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2016 г.

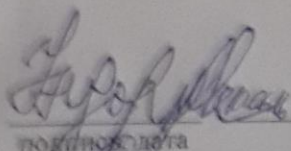
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент организации»
в сфере услуг, в том числе торговле

Механизм обеспечения эффективности управления предприятия с
учетом коммуникационных особенностей

на материалах ООО «Эми»

Научный ру-
ководитель


подпись, дата

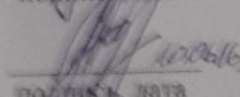
Канд.экон.наук, доцент

должность, ученая степень

О.М. Федорова

инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

451205103

номер зачетной книжки

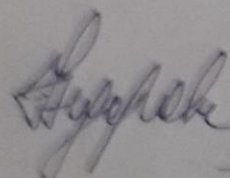
МО-12-3

номер группы

Д.В. Телятьева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Канд.экон.наук, до-
цент

подпись, дата

О.М. Федорова

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Механизм обеспечения эффективности управления предприятием с учетом коммуникационных особенностей ООО «Эми»» содержит 105 страниц текстового документа, 25 рисунков, 25 таблиц, 6 приложений, 59 использованных источников.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СВЯЗИ, КОММУНИКАЦИЯ, КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ.

Объектом исследования – ООО «Эми». Предмет исследования – процесс управления на предприятии. Предметом защиты выступает механизм обеспечения эффективности управления предприятием с учетом коммуникативных особенностей. Цель исследования - теоретическое и практическое обоснование разработки механизма управления коммуникациями, обеспечивающего повышение эффективности функционирования предприятия на примере ООО «Эми». Задачи:

- изучить теоретические подходы к управлению предприятием с учетом коммуникационных процессов;
- осуществить диагностику механизма обеспечения эффективности управления предприятием;
- разработать рекомендации по совершенствованию механизма управления организационными коммуникациями;

Во второй части исследования проведена диагностика эффективности деятельности с учетом коммуникационных процессов ООО «Эми». В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации. По итогам исследования предложена программа совершенствования механизма управления предприятием с учетом коммуникационных особенностей ООО «Эми». Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Теоретические подходы к управлению предприятием в современных условиях.....	6
1.1 Управление предприятием субъективно объективных систем	6
1.2 Обеспечение эффективности управления предприятием с учетом современных коммуникационных особенностей.....	19
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	86

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

В современное время повышение эффективности хозяйственной деятельности предприятий продиктовано их стремлением к устойчивому функционированию, что является неотъемлемой частью развития любой организации. Одним из механизмов, обеспечивающих успешное выполнение всех задач, поставленных перед организацией, всех принятых управленческих решений, является коммуникации на предприятии.

Общеизвестно, что коммуникации - проблема менеджмента, причем, сложная. По сути, она представляет собой «кровеносную систему» предприятия в целом. При этом важно отметить, что управляющие, менеджеры организаций должны иметь безупречный опыт в сфере коммуникационного искусства, так поскольку они выполняют работу посредством «чужих рук». Они должны иметь в своем распоряжении достаточно своевременные, а главное точные и полноценные информационные данные, способствующие тому, чтобы принять эффективные полезные управленческие решения. В результате, знающий толк в коммуникациях и имеющий достаточный опыт, считается эффективноработающим руководителем.

Коммуникационная значимость очевидна и в малых, и в больших организациях. Эффективность коммуникационных связей и взаимодействий обеспечивает будущее организации как хозяйствующего субъекта на рынке и, помимо этого, персонала, трудящегося, как на свое, так и на благо компании. Если говорить о глобальном уровне, то коммуникации важны для благополучия всей страны.

Значение коммуникативных процессов в менеджменте предприятия таково: решение острых проблем и задач однозначно строится при взаимном функционировании и коммуникациях людей (например, коммуникации между начальником и подчиненным, у подчиненных) при разных ситуациях, условиях; кроме того, можно предположить, что межличностная коммуникация выступа-

ет наилучшим вариантом решения тех задач, которые можно описать как неопределенные и двусмысленные.

Эффективность управления на предприятии и коммуникации - безусловно связаны, т.к. способность работников предприятия обмениваться информацией - коммуницировать, позволяет им сплотиться, работать вместе, ставить и достигать общие с предприятием и личные цели. Из этого вытекает следующее: безкоммуникации управление, по сути, невозможно, а это значит, что успех управления предприятием имеет большую зависимость от того, насколько правильно сформированы процессы коммуникации и насколько они эффективны в практическом применении.

Выделяют как внутренние, так и внешние коммуникации, актуальность которых неуклонно растет. Внешние - актуализируются в результате все растущей рыночной насыщенности продуктами, в следствие огромного многообразия потребностей, форм и способов конкуренции, более усовершенствованных инструментов по сбору, хранению, обработке, передачи информации и пр. Внутренние коммуникации выступают в роли именно обязательного связующего звена между руководителем и подчиненными в разрезе точно определенного объекта управления и между функциональными и административными звеньями в организационной структуре управления хозяйствующими субъектами.

С теоретической и практической точек зрения, изучение коммуникативных процессов в организациях осуществляется посредством разных подходов. Так, свои позиции, взгляды на рассматриваемый феномен изложены в трудах различных ученых, таких как: А. Казанцев, Б. Мильнер, Э. Коротков, М. Мескон, О. Виханский и других авторов.

Однако стоит отметить тот факт, что многочисленные теоретические и практические исследования в области организационных и экономических аспектов управления внутренними и внешними коммуникациями недостаточны.

Отмечается отсутствие взаимосвязи и инструментов основных стадий управления коммуникационными процессами; методических подходов к оценке

состояния коммуникаций организации, нет сформированного организационного обеспечения реализации решений в коммуникационной области.

На основе выше изложенного утверждаю, что выбранная тема ВКР, в основу которой заложены эффективность управления организацией и коммуникационные процессы, актуальна.

Цель выпускной квалификационной работы - теоретическое и практическое обоснование разработки механизма управления коммуникациями, обеспечивающего повышение эффективности функционирования предприятия на примере ООО «Эми».

Поставленная цель предопределила решение следующих задач ВКР:

- изучить теоретические подходы к управлению предприятием с учетом коммуникационных процессов;
- осуществить диагностику механизма обеспечения эффективности управления предприятием;
- разработать рекомендации по совершенствованию механизма управления организационными коммуникациями;
- осуществить оценку рисков.

Объектом исследования выступает ООО «Эми». Предметом исследования выступает механизм обеспечения эффективности управления предприятием с учетом коммуникативных особенностей.

Структура ВКР представлена введением, тремя главами, заключением, библиографическим списком и включает 25 рисунков, 25 таблиц, 59 использованных источников, 6 приложений.

1 Теоретические подходы к управлению предприятием в современных условиях

1.1 Управление предприятием субъективно объективных систем

Деятельность любой организации немыслима и, как правило, не приносит желаемого результата без должного и правильного управления ею. Управление, по сути, имеет и вносит порядок, согласует действия и направляет их на получение желаемого результата. В этом заключается сущность управления и статус необходимого элемента индивидуальной или коллективной деятельности [28].

Управленческой деятельностью занимаются люди, следовательно, эта деятельность включает в себе именно личностные, иначе говоря, субъективные представления человека об объективных процессах. Другими словами, управление есть сочетание субъективных и объективных факторов воздействия.

Так, объективные факторы обнаруживаются в потребности управления для выполнения любой деятельности, а также в условиях выполнения этой деятельности, в функциях, воспроизводящих содержание воздействия, и в свойствах управления. Свойствами управления выступают:

- целенаправленность;
- согласованность действий;
- профессионализм;
- полномочия;
- развитие организации и прочие свойства.

Субъективные факторы представляют проявление человеческой природы и ее влияние на деятельность управления. При коллективном управлении субъективные факторы отражают все нюансы субъекта управления в общем. Здесь подразумеваются, как психологические особенности личности, так и психологические особенности всего управленческого аппарата, всей системы. Следует отметить, что субъективные и объективные факторы в управлении объединяются [7].

Говоря об управлении предприятием, необходимо обратить внимание, что такое управление является системным.

Под системой управления предприятием понимают комплекс организационных, а также технических методов и, вместе с этим, мер, предназначение которых - это решение задач в сфере управления различными аспектами деятельности хозяйствующего субъекта [17, с. 1].

Система управления предприятием, наряду с любой другой системой, состоит из элементов, которые объединены воедино целью функционирования, при этом важно выделять основные компоненты системы управления (рисунок 1.1). Для обеспечения целостности исследования системы управления, каждый элемент подлежит исследованию[54].

Приведем краткое описание представленных на рисунке 1.1. основных элементов системы управления предприятием.

Так, первая подсистема - это механизм управления, представляющий собой совокупность таких элементов, как задачи, цели, принципы управления, а также совокупность законов, функций, методов, средств, школ управления.

Вторая подсистема - структура управления - это система связей между объектами и субъектами управления организации, которые нашли свою реализацию в частных организационных формах. Структура управления объединяет в себе различные схемные отношения в организации, функциональные, организационные структуры, а также и систему повышения квалификации сотрудников.

К третьей подсистеме относят процесс управления, включающий в себя разработку и приведение в жизнь управленческих решений, формирование коммуникационной системы, и, наряду с этим, создание системы информационного обеспечения управления.

Четвертой подсистемой выступает механизм развития, включающий вопросы организации совершенствования системы управления и анализ экономики системы управления [28].

Пятая подсистема элементарно включает не только учет конкретной обстановки, сложившейся на предприятии, но такие элементы, как проявление инициативы, активности и творчества.

То есть пятую подсистему можно охарактеризовать как совокупность человеческих возможностей и навыков, с помощью которых используются ресурсы для реализации стратегических целей и планов компании [2, с. 332].

Так, к основным элементам, включенным в систему управления предприятием, относят следующие [34]:

- цель является собой идеальный образ чего-то приемлемого и желаемого для предприятия;
- процесс управления представляет собой последовательные этапы формирования и осуществления действий для достижения поставленной цели;
- метод - это способ воздействия на одного работника или группу работников, который выбирают основываясь на приоритетах потребностей и интересов этого работника/группы;
- коммуникации есть процессуальное взаимодействие или противодействие в системе «человек - человек», «человек - компьютер» на основе передачи информации;
- задача есть четкая проблема, исходящая из цели и требующая разрешения;
- закон представляет собой устойчивое и необходимое отношение между явлениями; закон не имеет альтернатив;
- под принципом понимают основное положение какого-то теоретического учения, убеждения. В отличие от закона, принципы имеют альтернативы;
- организационные отношения - понятие, предполагающее разные воздействия на человека (сюда же включают функциональные, патронажные, административные воздействия);
- функция есть деятельность, которую возлагают, поручают; это может быть и обязанность, и услуга и работа;



Рисунок 1.1 - Компоненты системы управления предприятием [7]

- технология - понятие, подразумевающее определенные способы, алгоритм, процессы в целях реализации поставленных функций;
- решение - результат мышления человека, итогом которого становится какое-либо действие или вывод;
- характеристики информационного обеспечения - это некоторые параметры/данные по достоверности, ценности, насыщенности, открытости объему информации.
- система документооборота - принятый в организации порядок передвижения внутренних, исходящих и входящих документов.
- под организационной структурой следует понимать некую схему взаимодействия функций, должностей и подчиненностей[34].

Таким образом, по сути, систему управления можно охарактеризовать как совокупность подсистем, элементов, коммуникации систем и подсистем, а также процессов, которые обеспечивают необходимое, качественное функционирование организации.

Считается, что в целом процесс управления выступает той деятельностью объединенных в определенную систему субъектов управления, которая имеет своим направлением достижение поставленных руководством предприятия целей с помощью реализации определенных функций и методов управления [7].

Применительно к управленческим процессам, отметим, что они структурированы, а также весьма многообразны. Процесс управления можно представить в виде рисунка 1.2.

На рисунке видно, что процесс управления включает в себя общие функции управления, объединенные в циклы.

В свою очередь, в процессе управления можно выделить слагаемые и представить их в некой последовательности [11]:

Во-первых, это цель, как идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы;

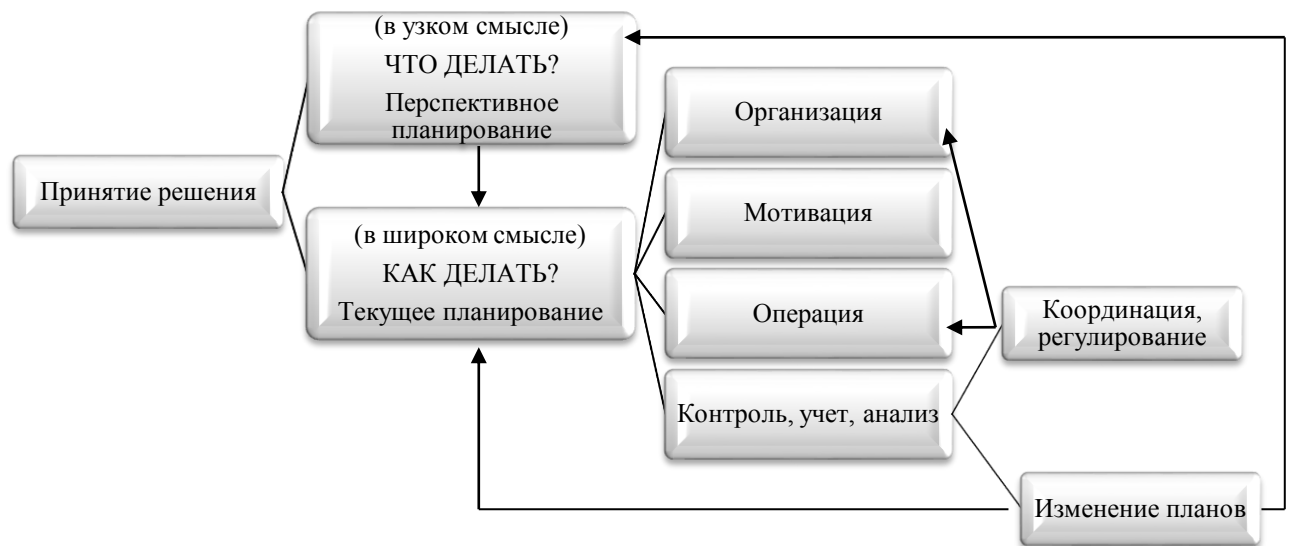


Рисунок 1.2 - Цикл управления

Во-вторых, это определенная ситуация, то есть состояние управляемой системы, относительно цели;

В-третьих, это проблема. Проблема выступает главным противоречием цели и ситуации, разрешение которой позволит определить изменение ситуации в направлении принятой цели;

И, в-четвертых, это решение, а именно, перевод процесса управления из сферы управления в сферу производства [11].

Так, с точки зрения практического отношения, под процессом управления предполагаются последовательно выполняемые действия. Выделяют 7 типов процесса управления (рисунок 1.3) [45].



Рисунок 1.3 - Типы процесса управления

Охарактеризуем приведенные типы процесса управления ниже[45].

Так, линейному типу характерна строгая этапная последовательность, данный тип применяется в случае наличия полной определенности относительно цели воздействия, ситуации и т.д., наличия возможности уверенного осуществления каждого этапа в разрезе работ, характерных этому этапу; кроме того, используется по элементарным ситуациям.

Второму типу процесса управления присуща необходимость дополнительной корректировки каждого этапа процесса управления после прохождения следующей стадии; данный тип применяется в случае наличия недостаточной определенности, устраняемой после прохождения последующего этапа процесса управления способом корректировки уже пройденного.

Сущность третьего - разветвленного типа состоит в методологическом разделении действий на некоторых этапах; его использование наступает в ситуации невозможности обобщенной оценки, выделения главной, ключевой проблемы, принятия единственного решения по массе проблем.

Применительно к следующему типу управления можно сказать, что он характеризуется стартом, началом такой ситуации, из которой исходит поиск проблемы; использование типа этого заключается в условиях неопределенности относительно цели воздействия, устраняемой по мере прохождения следующих этапов [45].

Пятый тип - поисковый тип. Ему свойственна ясность цели воздействия, но невозможность в достаточной степени дать оценку усложившимся условиям касаясь данной цели, а, значит, и выразить основную проблему; это случается в том ситуации, если нет соответствующих показателей или же эти данные абсолютно неполноценно описывают состояние системы.

Целевой тип управленческого процесса отражает особое влияние цели на все стадии процесса управления, в результате, они становятся привязанными к цели, истекают непосредственно из цели.

Что касается заключительного типа управления, то это некоторая модификация целевого типа, суть которой состоит в разработке программы в моментах оценки ситуации и выявления проблемы [45].

В процесс управления входят четыре элемента (рисунок 1.4) [9]. На рисунке слева представлены элементы процесса управления, справа - их определение.

Информация	<ul style="list-style-type: none"> • это совокупность различных сообщений об изменениях в системе управления и окружающей ее среде. Информация делится на торгово-оперативную; входящую, исходящую и внутреннюю; первичную и производную; хранящуюся определенный срок и хранящуюся постоянно; однократного и многократного использования. Основным носителем информации является документ.
Управленческие решения	<ul style="list-style-type: none"> • это выбор альтернативы. Решение – это результат управленческого труда, который, в конечном счете, повышает или снижает эффективность функционирования предприятия. Решения, принимаемые в процессе управления, классифицируются по следующим признакам: уровню управления, масштабу воздействия, содержанию, характеру, форме подготовки и принятия, частоте повторяемости и в зависимости от полноты и достоверности информации.
Коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> • целенаправленная совокупность операций по преобразованию информации, реализуемых в определенной среде, начиная с момента ее поступления в систему и заканчивая выдачей пользователю.
Технология процесса управления	<ul style="list-style-type: none"> • включает в себя технические средства и способы их комбинирования и использования с целью наиболее эффективного управления, является предметом самого пристального внимания.

Рисунок 1.4 - Составляющие процесса управления [9]

В любой организации одновременно протекает невероятное количество всевозможных процессов; все это разнообразие процессов следует различать по таким признакам, как характеристики основные, назначение. При самом обобщенном подходе все коренные процессы в предприятии классифицируют на две группы [11]: имеющие материально-вещественный характер; информационные.

Эти две группы процессов имеются во всех предприятиях, и все же подчеркнем, что в некоторых предприятиях могут преобладать именно материально-вещественные процессы (например, на предприятиях, связанных с переработкой сырья и материалов в продукцию) или информационные (например, в консультационных фирмах, где сбор, переработка и продажа информации и знаний отражают их сущность).

Существует следующий способ деления процессов, происходящих в организации, который основывается на их роли в формировании новых ценностей. Согласно этого критерия процессы, происходящие в организации делят на такие группы, как [47]:

- первичные - данные процессы содержат те работы, что имеют непосредственную связь с производством товаров/ услуг и поддерживают функционирование предприятия в целом;

- вторичные процессы; из задача состоит в том, чтобы осуществлять поддержку основных процессов с точки зрения экономичности и постоянства;

- управленческие - другими словами, инфраструктурные. Такие процессы содержат работы по факту установления целей и направлений первых двух групп процессов; они создают условия и используют факторы, в которых имеется необходимость для достижения поставленных целей[47].

В целях извлечения прибыли, любое предприятие должно контролировать издержки и ценности, формируемые в каждом звене цепочки; также необходима и коррекция процессов в целях эффективного роста. Указанные задачи выполняют процессы управления, итогом которых становится принятие управленческих решений в отношении действий, обязательных к выполнению. Говоря о решениях, следует упомянуть, что они представляют собой центрального фигуранта управленческого процесса в целом. Так, можно утверждать, что суть профессии менеджера есть принятие решений.

Сущность принятия решений можно рассмотреть в двух аспектах - в узком и широком. Так, позиция широкого смысла такова, что данное понятие включает и подготовку решения (планирование), с точки зрения узкого - это есть выбор альтернативы. В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения, например, что делать?; далее в процессе текущего планирования, координации, организации, изменений планов, мотивации, регулирования принимаются решения в узком смысле, например, как делать?, но такая граница достаточно условна. Это отражено на рисунке 1.5 [19].



Рисунок 1.5 - Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям

На практике проблема решения специфична недостатком квалификации или информации для решения, давлением сроков, склонностью менеджеров к рутине, разногласиями между лицами, принимающими решение, ненадежностью методов. Принимаемые в процессе управления те или иные решения подразделяются по следующим признакам (таблица 1.1) [11].

Таблица 1.1 - Классификация управленческих решений

Признак классификации	Вид решения
По времени повторения	случайные, повторяющиеся, рутинные
По производственному охвату	для всей фирмы, узкоспециализированные
По достоверности исходной информации	на основе надежной информации
По срокам действия последствий	долго-, средне-, краткосрочные
По связи с иерархией планирования	стратегические, тактические, оперативные
По сложности	Сложные и простые
По числу решений в процессе принятия	статические, динамические
По независимости	дополняющие друг друга и автономные
По учету изменения данных	жесткие, гибкие

Распространенные управленческие решения, которые принимает менеджер, можно классифицировать следующим образом: ситуационные, рутинные, ведомственные решения; решения средней сложности (текущие уточнения об-

ласти деятельности, решения под стрессом и при давлении сроков, решения в исключительных случаях); инновационные и определяющие решения [7].

К управленческим решениям предъявляются особые требования (рисунок 1.6) [11].



Рисунок 1.6 - Состав основных решений по функциям менеджмента

Так, управленческие решения представляют собой выбор целесообразного, с точки зрения принимающего варианта, состояния и поведения управленческой системы [7].

Функция управления является видом деятельности, который основан на разделении и кооперации менеджмента и характеризуется определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействия на объект со стороны субъекта управления [11].

Элементарно основные решения представлены схематично (рисунок 1.6) [11].

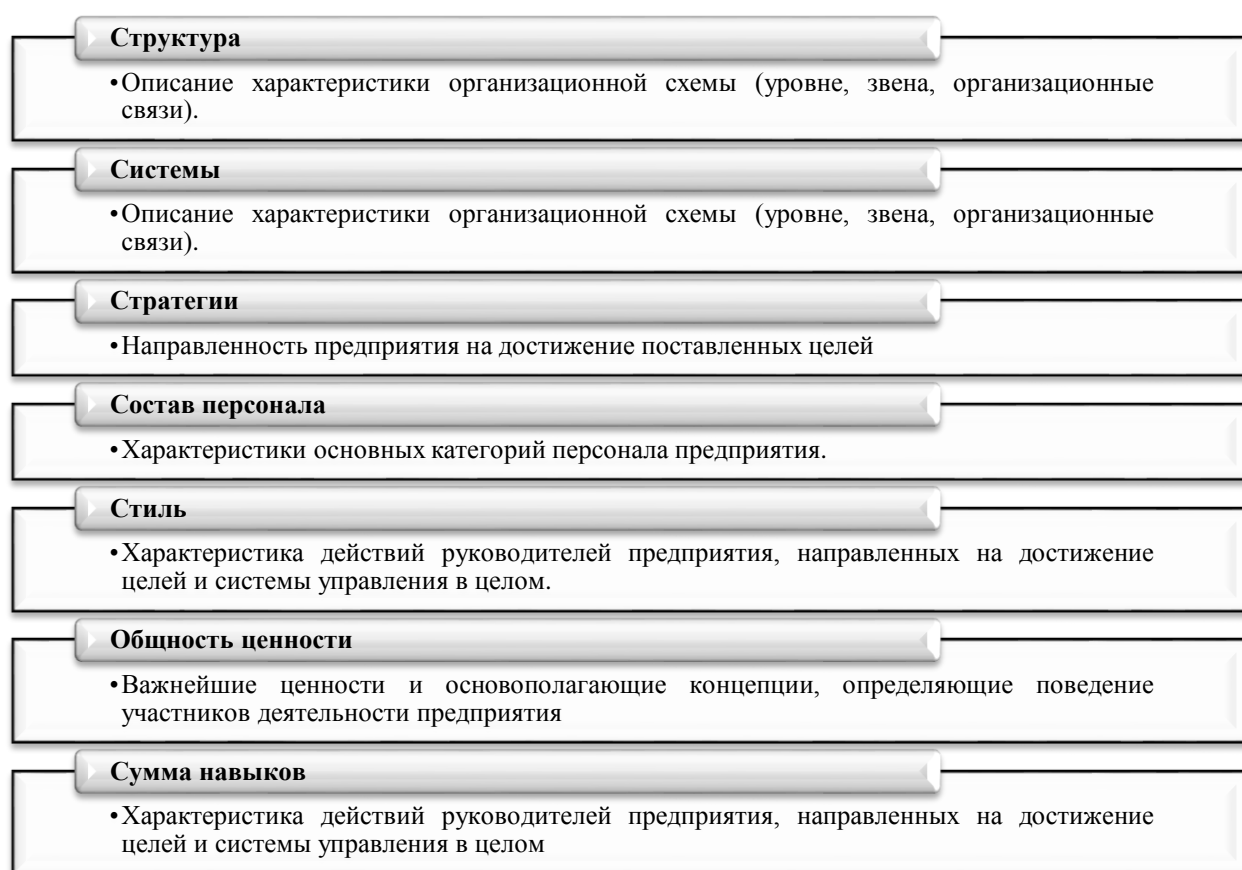


Рисунок 1.7 - Характеристика элементов управления[19].

Задачи управления и установления объема работ по каждой из перечисленных функций создают базу для формирования структуры управляющей системы и взаимодействия ее элементов [46].

Любая организация подвергается влиянию внутренней и внешней среды и этот процесс либо закономерен, либо случайно происходящий.

Для поддержания функционирования, системе управления предприятия следует отвечать на такое влияние соответствующим противодействием, и именно своевременно. Процессу управления свойственны свои определенные требования.

Процесс управления должен иметь такие особенности, как: непрерывность, неравномерность, цикличность, последовательность, относительная изменчивость и постоянство[46]. Главное требование к организации управления на предприятии состоит в наличии в системе управления предприятием такого же или большего разнообразия и быстро действия программ, действий[19].

Основными элементами процесса управления предприятием выступают: стратегия, структура, системы, стиль, совместимость ценности, состав персонала, сумма навыков (рисунок 1.7) [19].

Кроме того, процесс управления предприятием приводится в действие посредством основных исходных правил, другими словами, принципов менеджмента, руководствуемыми управленцами предприятия. В них отражается действие законов и практики управления, а также отражены требования к конкретной системе и структурой составляющей менеджмента [44]. Согласно таким требованиям формируются управляющие органы, взаимоотношения между организациями государством, между уровнями управления, применяются разнообразные методы управления.

Под принципами управления следует понимать закономерности, требования в общем. Соблюдение этих требований способствует более позитивному развитию предприятия в будущем.

Ниже представим градацию общих принципов управления Фредерика Тейлора:

- разработка оптимальных методов работы, в основу которых заложено изучение миграций, затрат времени, усилий и прочих факторов;
- строгое соблюдение стандартов, что утверждены;
- работник должен работать на рабочем месте, котором он сможет и будет приносить наибольшую пользу;

- оплата за труд напрямую зависит от работы работников;
- привлечение к управлению профессиональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- формирование исключительно дружеских и вместе с тем профессиональных отношений между менеджерами и рабочими [44].

Далее отметим, что в любой организации существует (должна существовать) система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации, эта система называется методом (методами) управления. Методы управления, как наиболее подвижные и активные элементы процесса управления, носят альтернативный характер и направлены на реализацию целей и принципов управления. Разновидности управленческих методов представлены на рисунке 1.8[44].



Рисунок 1.8 - Разновидности методов управления

Известно, что в практике управления руководители предприятий пользуются самыми разными методами, которые дополняют друг друга и имеют динамическое равновесие.

Организационные отношения - важная составляющая в управлении предприятием, т.к. это устойчивая зависимость между субъектами совместной деятельности[1].

Организационные связи - те коммуникации, которые существуют между работниками аппарата управления и не опосредованы устойчивой зависимостью между ними, а в основном только единством реализуемых ими целей. База процесса управления есть взаимодействие элементов управленческой структуры - отдельными лицами, подразделениями, должностями. По сути, взаимодействие может носить технический, информационный, административный характер[1]. Если рассматривать сторону информационного взаимодействия, то это обмен сведениями, необходимый для принятия управленческих решений; административного, то это распоряжения, приказы, управленческие полномочия, рекомендации, отчеты и процесс контроля; технического, то это осуществление с помощью совместного участия в практике.

Таким образом, процесс управления предприятием трудоемок, имеет несколько составляющих, рассмотренных выше, которые и определяют качество всей работы в целом.

1.2 Обеспечение эффективности управления предприятием с учетом современных коммуникационных особенностей

В качестве связующего звена в процессе управления предприятием, которое пронизывает все функции управления (планирование, организацию, мотивацию и контроль), выступают именно коммуникации.

Произошел термин «коммуникация» от латинского слова «communication», в переводе на русский язык термин означает «связь, сообщение».

Общепринято понимать термин «коммуникации» как процесс обмена информацией между двумя и более людьми [13].

В работе Короткова Э.М. и Кузьминой Е.А. «Генезис менеджмента» упоминается, что коммуникация сплачивает аспекты совместной деятельности людей. Сюда следует отнести и процесс управления, и отношение индивидуума к цели управления и управленческим решениям, и движение информации [20]. В своем труде автором обращено внимание на тот факт, что «нельзя рассматривать коммуникацию только как информационный процесс», поскольку «коммуникация есть социально-экономического плана явление, проявление сущности человека, а также его отношений с другими людьми. Коммуникация парирует не информационные понятия; это долг, ценности, интересы ответственность, которые заложены в основу коммуникации и определяют ее характер...».

Классификации коммуникаций разнообразны, однако, по традиции выделяют следующие их виды[22]:

- в зависимости от направления потока информации коммуникации подразделяются на горизонтальные и вертикальные. Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее;
- по месту осуществления - внешние, внутренние;
- по источнику регулирования - формальные, неформальные.

Главный недостаток любой стандартной формы заключается в отсутствии у нее гибкости. Характеристика видов коммуникаций представлена в таблице 1.2 [22; 12].

Таблица 1.2 -Классификация коммуникаций и их содержание

Вид коммуникаций		Содержание коммуникаций
С внешней средой		
Формальные	Предприятия используют разные средства для коммуникаций с внешним окружением, например, с клиентами коммуницируют посредством рекламы и других средств; с общественностью общаются с помощью создания определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном и международном уровнях; им приходится подчиняться госрегулированию, а, следовательно, формировать различные отчеты.	
Неформальные	К такой форме коммуникации с внешней средой, как способу передачи устной информации, относят слухи, сплетни, сарафанное радио.	

Окончание таблицы 1.2

Вид коммуникаций		Содержание коммуникаций
Внутри организации		
Формальные:		
Межуровневые (нисходящие)	в рамках вертикальных коммуникаций информация перемещается внутри организации с уровня на уровень. В итоге, нижним сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах (как пример этому, сообщение от вице-президента управляющему цехом о предстоящих изменениях в производстве продукта. Тот, в свою очередь, обязан оповестить своих подчиненных руководителей о всех наступающих будущих изменениях).	
Межуровневые (восходящие)	свойственна функция оповещения верхних уровней управления о происходящем уровнях снизу. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Движение информации осуществляется в виде отчетов, предложений и объяснительных записок.	
Горизонтальные	Представляют собой такие связи, что происходят на одном уровне управления, они используются для обмена информацией между равными по иерархии подразделениями организации.	
Вертикальные	осуществление общения между категориями «подчиненный - руководитель»	
Диагональные	такого вида коммуникации, как правило, сочетают признаки горизонтальных и вертикальных коммуникаций (начальник - подчиненный)	
Руководитель – подчиненный	это пример обмена информацией по вертикали; частично - это основа коммуникативной деятельности руководства. Эти коммуникации связаны с обсуждением проблем эффективности работы, достижением признания и вознаграждения в целях мотивации, с прояснением задач и ожидаемых результатов.	
Между руководителем и рабочей группой	коммуникации с рабочей группой позволяют руководителю повысить эффективность действий сотрудников организации (или группы работников), поскольку в обмене информацией участвуют все члены группы, каждый имеет возможность высказаться о новых задачах, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях и т.п.	
Неформальные		
Слухи передают информацию гораздо быстрее, чем каналы формального сообщения, следовательно, руководители пользуются ими для запланированной утечки и распространения определенной информации.		

Если рассматривать коммуникацию с позиции средств общения, то ее делят на вербальную (словесную, реализуемую в виде письменной и устной речи) и невербальную (мимика, жесты, разнообразные изображения, например, графики, диаграммы и гистограммы).

В большинстве российских организаций коммуникации сверху вниз получили наибольшее распространение. В организациях преобладание вертикаль-

но направленных информационных потоков отражает многолетнюю российскую практику с ее сильной вертикалью власти [12], централизованным управлением организациями и администрированием».

Коммуникация снизу вверх (восходящая) долгое время играла сугубо информационную роль - для принятия решений руководителям необходимо знать о положении на местах. Сегодня огромное множество хозяйствующих субъектов имеют формализованную систему статистических и аналитических отчетов, справок, записок и т.д. Основной проблемой при реализации данного вида коммуникации является неравенство статусов и, как следствие, - предоставление искаженной информации. Как правило, методы контроля качества предоставляемой снизу информации - это есть сбор данных из независимых источников, выборочные проверки, а наряду с этим, доверие руководства предприятия и работников хозяйствующего субъекта [15].

В последние годы еще одной целью восходящей коммуникации стало использование потенциала сотрудников за рамками их непосредственных обязанностей и развитие коммуникаций, содержанием которых являются предложения по улучшению деятельности. Чтобы этой цели достичь, как правило, применяют систему «диалог», «ящики для предложений», когда работники могут анонимно внести какие-либо рекомендации, согласно которым руководство дает публичный ответ, встречи-совещания в рабочих группах [9]. Исследования показывают, что при наличии у сотрудников возможности высказать собственные предложения, и особенно когда эти предложения вызывают реакцию руководства, значительно повышается мотивация и производительность.

Основная функция восходящих коммуникаций - обеспечение обратной связи [10]. В теории коммуникации обратная связь представляется необходимым процессом, обеспечивающим функционирование, адаптацию и развитие любой организационной системы. Она представляет собой действенный инструмент повышения заинтересованности сотрудников, занимая промежуточное положение между информационной и социальной составляющими коммуникаций предприятия. В процессе функционирования и развития предприятия

важно наличие как положительной (обеспечивает рост и преобразование системы), так и отрицательной обратной связи (стабильное функционирование и воспроизводство системы, корректирует ее отклонения от цели) [6].

Значение обратной связи для организационных коммуникаций требует постоянного мониторинга качества обратной связи как внутри предприятия, так и с внешним окружением для целенаправленного воздействия на данный процесс и повышения эффективности коммуникаций.

В целях полного исследования целесообразно дополнить существующие классификации. Для уточнения роли и места коммуникационной составляющей в процессе управления, в том числе стратегического, следует классифицировать коммуникации по этапу управленческого цикла (рисунок 1.9) [22].

Коммуникация - основное условие существования и развития организации. Ее особенности во многом определяют не только построение организации (что особенно справедливо для получающих все большее распространение горизонтальных структур), но и формирование, развитие организационной культуры, а также миссии и целей [12]. Особенностью коммуникаций можно назвать то, что она выступает как средство обеспечения синергетического эффекта. Данный эффект проявляется в том новом, что приобретает экономическая система в результате того или иного коммуникационного взаимодействия.

Таким образом, коммуникации - сложное, неоднозначное явление, в самой природе которого заложены двойственность и противоречивость [39]. С одной стороны, коммуникации - это потоки информации и технические средства их реализации, а с другой - взаимодействие между людьми и средство влияния на поведение сотрудников и имидж организации, поэтому и необходимо системное исследование коммуникационных процессов предприятия, а также необходим поиск инструментов и методов управления коммуникациями, с целью повышения эффективности управления предприятием.

Так или иначе, но для достижения желаемого результата управление предприятием должно быть эффективным, и коммуникации в этом аспекте играют большое значение.



Рисунок 1.9-Роль коммуникаций на разных стадиях управленческого цикла

В современное время эффективность управления можно трактовать как вопрос, имеющий ряд аспектов. Как правило, эффективность можно оценить по конечным результатам ее деятельности; по степени достижения намеченных

организацией целей; эффективности использования капитальных вложений и другим факторам наряду с этим, эффективность управления следует рассматривать как деятельность системы управления посредством особых факторов, что отражают результаты ее функционирования. В традиционной административно-организационной теории управления проблема заключалась в выборе определенного набора количественных экономических показателей, наиболее полно характеризующих эффективность производственной организации в целом [53]. Здесь эффективность определялась как степень достижения поставленных целей (см. рис.1.10). Согласно такому с таким способом, мера эффективности состоит в сравнении результата деятельности с определенным некоей нормой, произведенной на базе исследования прошлых прогнозных данных, результатов.

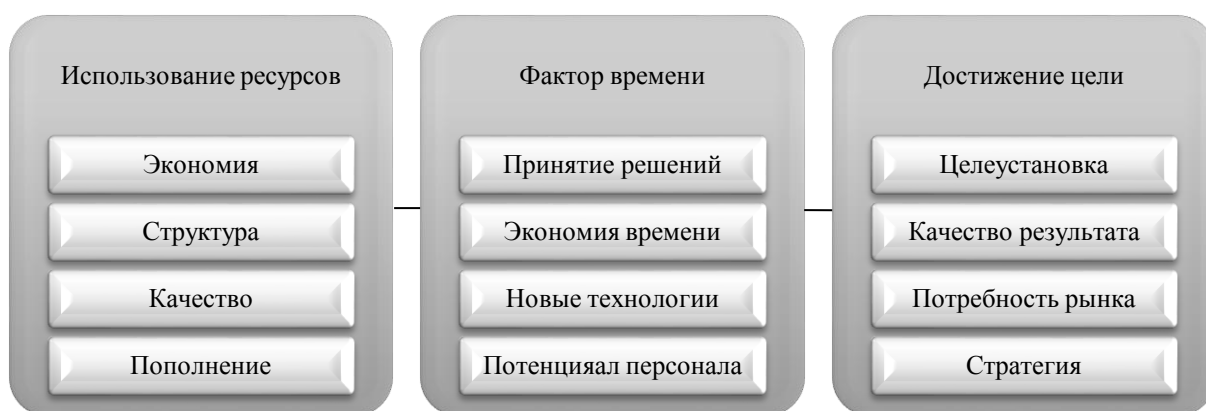


Рисунок 1.10-Концепция эффективности менеджмента

Как правило, оценивая эффективность управления, на первый план ставятся вопросы соотношения как количественных, так и качественных показателей, измерения достаточно трудно поддающихся или же вообще не поддающихся квантификации или сведению к количественным показателям величин, описывающим состояние управляющей системы [47].

Ключевым моментом выступают вопросы в отношении придания количественной определенности критериям, что являются неизмеримыми, качественными, однако, но при этом есть необходимость учитывать факторы, поддающиеся измерению именно с количественной стороны (например, материальные ис-

тоимостные) и не поддающиеся ему (отношения, позиции, моральное состояние, коммуникации, информационное обеспечение, оценка выполнения программ, удовлетворение потребителей и т.д.). Безусловно, 2 группа показателей имеет характер субъективный, а наряду с этим, достаточно трудно поддается количественному выражению, а, значит, и измерению.

Так, в целях реализации эффективного менеджмента существует механизм управления предприятия, который представлен на рисунке 1.11 [1].

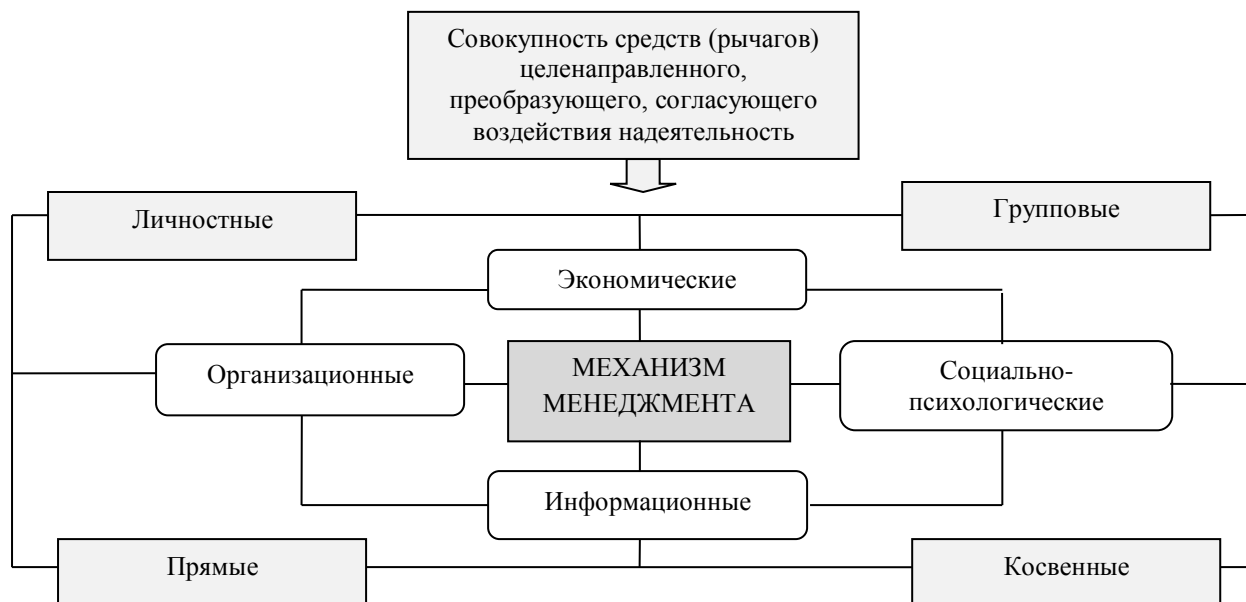


Рисунок 1.11-Механизм менеджмента

Механизм управления представляет собой совокупность действий и методов воздействия на деятельность людей в целях побуждения их к достижению организационных целей, то есть в целях их мотивации. Понятие «механизм менеджмента» отражает рычаги или средства воздействия, каковыми являются интересы, и ценности человека.

В механизме управления - коммуникации выступают в качестве средства, инструмента процесса управления, обеспечивая, во-первых, информационные взаимодействия в управлении и удовлетворение информационных потребностей, во-вторых - процесс принятия и реализации решений [1].

Реализация процесса управления, в том числе стратегического, невозможна без непрерывного получения и передачи информации.

Коммуникационный механизм - это целенаправленный процесс решения коммуникационных задач на основе совокупности коммуникационных ресурсов, правил, норм формирования и развития коммуникационных процессов предприятия. К ресурсам, задействованным в процессе развития коммуникаций, относятся как технические ресурсы (средства и каналы коммуникации), так и человеческие (коммуникативная компетентность, владение техническими приемами и навыками коммуникации) [29]. Кроме того, важное значение имеет временной ресурс, что связано с динамичным характером изменения коммуникационных потребностей предприятия.

Развитие коммуникаций предприятия связано с разработкой коммуникационной стратегии, направленной на устранение разрыва между коммуникационными потребностями предприятия и сложившимся уровнем развития коммуникаций предприятия. Развитие коммуникаций способствует расширению коммуникационных возможностей предприятия и разработке новых решений, позволяющих своевременно реагировать на изменение коммуникационных потребностей, вызванное меняющимися условиями внешней и внутренней среды [55].

Коммуникационный механизм позволяет оказывать целенаправленные управленческие воздействия на коммуникации предприятия [29]. Организационными формами реализации коммуникационного механизма выступают коммуникационные программы и мероприятия. Коммуникационные программы - это совокупность мероприятий, имеющих определенные сроки, исполнителей, состав используемых ресурсов. В процессе их реализации происходит потребление ресурсов, в том числе финансовых, что требует составления бюджета и определения эффективности. Именно на уровне коммуникационных мероприятий происходит пересечение коммуникационных процессов с основными подсистемами предприятия (маркетинговой, социальной, технологической).

Коммуникационные программы и мероприятия направлены на достижение целей, которые определяются в результате анализа коммуникаций предприятия. В их реализации участвуют подразделения и должностные лица,

ответственные за достижение результата в определенном виде коммуникационных взаимодействий. За счет реализации коммуникационных программы мероприятий выбранные элементы организационных коммуникаций усиливаются и превращаются в конкурентные преимущества.

Многочисленные исследования свидетельствуют о наличии связи между уровнем информационной поддержкой и эффективностью предприятия (рисунок 1.12).

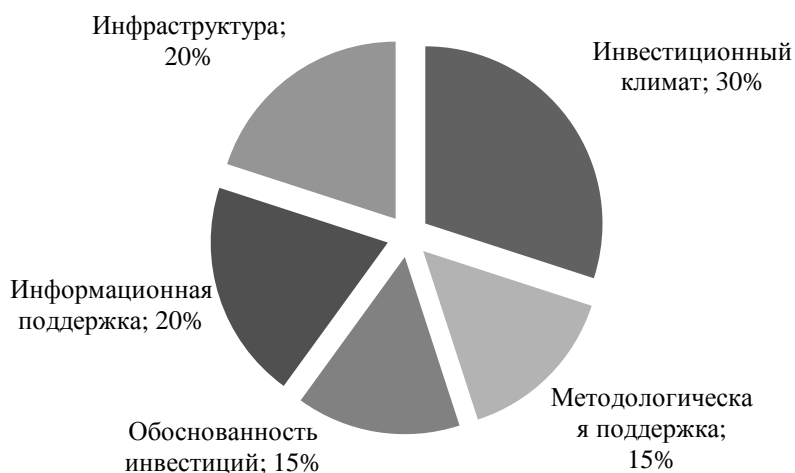


Рисунок 1.12 – Факторы, влияющие на эффективность менеджмента

Информационная составляющая обеспечивает удовлетворение потребностей руководителей в информации, а социально-психологическая формирует психологическую оболочку системы управления, коммуникационный климат, в котором работает управленческая команда и от которого зависит эффективность управления [10].

Коммуникации оказывают воздействие на уровень доверия к руководству, мотивацию и удовлетворенность персонала, на качество решений и исполнения, поэтому возникает необходимость управления коммуникационными процессами предприятия [14]. Представим в таблице 1.3 влияние коммуникаций на эффективность предприятия.

Таблица 1.3 - Влияние коммуникаций на эффективность предприятия

Авторы	Главный воздействующий фактор	Промежуточные переменные	Результирующие переменные
Lull, Frank, Peirsol (1955)	Внутренние коммуникации	Удовлетворение потребностей руководства в информации	Результативность корпорации
Lorch (1978); Goldhaber, Rogers (1979); Garnett (2005)	Организационные коммуникации	Качество процессов принятия решений, координации, мотивации, инновационной деятельности	Результативность (продуктивность, производительность) и эффективность
Clampitt, Downs (1993); Pincus (1986); Gregson (1987)	Коммуникативная удовлетворенность	Производительность, качество исполнения, стабильность коллектива	Результативность организации
O'Reilly, Roberts (1977); Monge (1981); Parks (1994)	Коммуникативное поведение и компетентность	Результативность и качество исполнения	Достижение целей, эффективность организации
Kaufman (1973); Kim (1975); O'Reilly, Anderson (1980); Lewis (1982); Clampitt (1983); Downs, Johnson, Barge (1984)	Участие в постановке целей и обратная связь	Уровни мотивации, удовлетворенности работой, производительности, качество исполнения	Результативность организации, достижение целей
Barnard (1938); Lorch (1978); Garnett (2005); Роджерс (1980)	Структура коммуникаций	Качество решений. Уровень исполнения	Эффективность управления и организации
Manning (1992); Hurris (1993); Axley (1996); Спивак (2002)	Межличностные и межгрупповые взаимодействия	Уровень организационной культуры, мотивации, управление изменениями, конфликтами	Эффективность организации
O'Hair, Kreps (1990); Green, Knippen (1999); Орлова (2002); Кверк (2007).	Стратегические коммуникации	Уровень адаптации	Стратегическое развитие

Для оптимизации коммуникационных процессов предприятия необходимо определить характер влияния различных видов коммуникационных взаимодействий на эффективность управления с тем, чтобы принимать обоснованные и целенаправленные решения в коммуникационной сфере (рисунок 1.13).

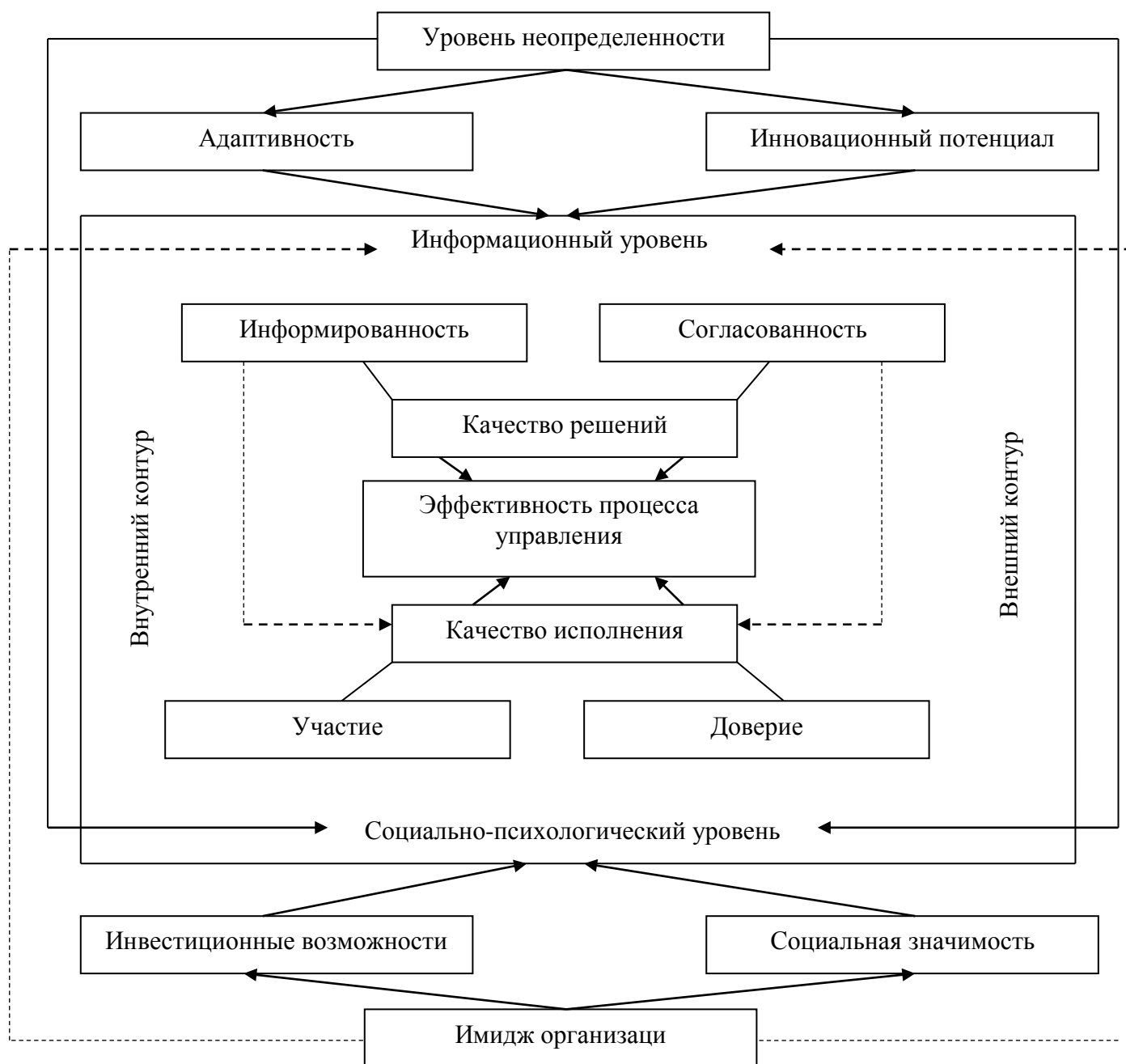


Рисунок 1.13– Факторы, влияющие на эффективность менеджмента[15]

Каждый уровень рассматривается для внутренних и внешних связей. В первом случае рассматриваются коммуникации внутри предприятия и их влияние на процесс управления. Ключевыми параметрами оценки на этом уровне являются состояние обмена информацией, степень внутренней информационной и социально-психологической целостности предприятия[15]. Каждая из данных категорий влияет и на качество решений, и на качество исполнения, помимо влияния на качество исполнения, повышают гибкость и маневренность

управления и инновационный потенциал, долю нестандартных, рискованных решений, снижают сопротивление и «откат» при внедрении инноваций. Внешние взаимодействия оказывают воздействие на эффективность управления, во-первых, через информационную составляющую (управление неопределенностью), во-вторых - через социально-психологическую (имидж предприятия) [57]. Первая влияет на систему управления через степень адаптивности инновационный потенциал, вторая - через обеспечение инвестиционной привлекательности и социальной значимости.

Неопределенность отнесена к внешнему контуру с целью подчеркнуть сложность и непредсказуемость внешней среды предприятия. Уровень внешней неопределенности влияет не только на качество управленческих решений, но и на коммуникационный климат на предприятии.

Эффективным можно считать лишь такое управление коммуникациями, которое ориентировано на долгосрочные интересы развития предприятия. Для решения этой задачи необходимо совершенствование организационно-экономического механизма управления коммуникациями, обеспечивающего реализацию основных этапов управления коммуникациями[29].

Таким образом, несмотря на то, что двойственная природа организационных коммуникаций в значительной мере осложняет процесс управления (особенно процедуры планирования и оценки), делая последствия решений слабо предсказуемыми, организационные коммуникации требуют пристального внимания, поскольку способствует развитию предприятия и повышению эффективности функционирования.

В процесс управления входят четыре элемента: информация, управленческие решения, коммуникации и технология процесса управления[19].

Коммуникации называют связующим процессом пяти основных функций управления, выступающим основным средством обеспечения целостности и функционирования организации. Коммуникации - основа для контроля и координации в организациях, они также обеспечивают информацией, необходимой для эффективной реализации миссии организации, реализуют социальную, мо-

тивационную информационную и регулирующую функции, которые в совокупности позволяют осуществлять интеграцию и координацию деятельности предприятия [29]. Развитие коммуникаций предприятия связано с разработкой коммуникационной стратегии, направленной на устранение разрыва между коммуникационными потребностями предприятия и сложившимся уровнем развития коммуникаций предприятия. Их развитие способствует расширению коммуникационных возможностей предприятия и разработке новых решений, позволяющих своевременно реагировать на изменение коммуникационных потребностей, вызванное меняющимися условиями внешней и внутренней среды. Коммуникационный механизм позволяет оказывать целенаправленные управленческие воздействия на коммуникации предприятия [29].

Организационными формами реализации коммуникационного механизма выступают коммуникационные программы и мероприятия. Коммуникационные программы - это совокупность мероприятий, имеющих определенные сроки, исполнителей, состав используемых ресурсов. В процессе их реализации происходит потребление ресурсов, в том числе финансовых, что требует составления бюджета и определения эффективности. Именно на уровне коммуникационных мероприятий происходит пересечение коммуникационных процессов с основными подсистемами предприятия (маркетинговой, социальной, технологической).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы достигнута ее цель и решены все задачи, поставленные во введении. Сделаем обобщающие выводы по работе.

Коммуникации предстают одним из наиболее сложных и многообразных процессов в системе управления предприятием, с помощью которого персонал организации обменивается информацией.

В процессе коммуникации требуется четкая и ясная передача, а также не менее четкий и ясный прием. Каждый этап коммуникационного процесса является точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. В связи с этим, одной из важных задач руководителей предприятия по формированию четкой системы управления является ликвидация недостоверной информации.

Качество внутреннего коммуникационного поля предприятия в основном зависит только от позиции самого предприятия (в первую очередь, руководства). Четкая организационная структура управления, рациональное распределение функциональных обязанностей среди персонала, надежный и удобный учет на базе современных автоматизированных систем, продуманная схема документооборота способствуют улучшению и развитию коммуникационного поля, что, в свою очередь, приводит к повышению качества принимаемых управленческих решений. Напротив, пренебрежение к проблемам сбора, обработки и анализа внутренней информации чревато тяжелыми проблемами при управлении бизнес-процессами на предприятии.

Во второй главе выпускной квалификационной работы была проанализирована деятельность ООО «Эми», которое является коммерческим предприятием, осуществляющим свою деятельность на рынке общественного питания г. Красноярска. Компания имеет положительный темп роста почти всех абсолютных показателей результатов деятельности. Это свидетельствует о том, что на предприятии увеличился объем продаж и объем предоставляемых услуг.

Возможной причиной этому могло послужить открытие в 2015 году курьерской доставки блюд японской кухни на дом.

В целом, деятельность ООО «Эми» нельзя назвать достаточно эффективной, так как не уделяется достаточное внимание коммуникационным процессам, что ведет к искажению и потери важной информации. Выявленные проблемы коммуникационного характера: низкий уровень взаимодействия в системе управления, низкая мотивация реализации решения у сотрудников, несвоевременность и недостоверность информации, отсутствие контроля за информационными потоками, свидетельствуют о снижении эффективности процесса управления.

В третьей главе выпускной квалификационной работы был осуществлен программно-целевой подход по созданию условий для эффективного управления организационными коммуникациями ООО «Эми». Исполнителями в его реализации на предприятия обозначены следующие сотрудники: директор, главный бухгалтер, специалист по персоналу. Срок реализации – 12 месяцев.

Так же был предложен механизм управления коммуникациями, который ориентирован на непрерывное управление и включает в себя:

- 1) Оценку и выявление коммуникационных потребностей;
- 2) Разработку коммуникационной стратегии;
- 3) Реализацию коммуникационной стратегии.

Был разработан календарный план выполнения мероприятий, в которые включены три целевых направления. Каждому из мероприятий приведено подробное описание. Кроме того, рекомендованы пути устранения рисков, которые могут возникнуть в процессе реализации программно-целевого подхода.

Эффективное управление организационными коммуникациями характеризуется высоким уровнем экономической и социальной эффективности коммуникационных мероприятий и ориентированностью на реализацию долгосрочных интересов развития предприятия, она так же была проведена, в результате выяснилось, что проект является достаточно результативным и рекомендуется для внедрения на предприятии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 №11-ФКЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 №14-ФЗ ред. от 31.01.2016 [№7-ФЗ](#) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 №146-ФЗ ред. от 15.02.2016 [№32-ФЗ](#) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ ред. 30.12.2015 [№434-ФЗ](#) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ в ред. от 29.12.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон № 381 от 28.12.2009, в ред. от 09.01.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

7. Алибаева А. Т. Практика управления в компаниях / А.Т. Алибаева // Молодой ученый. - 2015. - №4. – С. 331-333.
8. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты для совершенствования / Б. Андерсен. - Москва: Стандарты и качество, 2013. – 272 с.
9. Афанасьев В. Социальная информация и управление обществом / В. Афанасьев. - Москва: Экономика, 2010.
10. Блинов А.О. Коммуникации в управлении корпоративными структурами / А.О. Блинов // Консультант директора. - 2013. - №24. – С. 23-26.
11. Борисова Е.А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е.А. Борисова. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. - 208 с.
12. Верников Г.Г. Корпоративные информационные системы: не повторяйте пройденных ошибок / Г.Г. Верников // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - № 2. - С. 42-47.
13. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - Москва: Гардарики, 2013. - 527 с.
14. Воронов А.А. Показатели и методы оценки эффективности организационно-экономического механизма управления предприятием / А.А. Воронов, В.Ф. Катичев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - №4. - С. 98-107.
15. Гибсон Д. Организации / Д. Гибсон, Д. Иванцевич. - Москва: Инфра-М, 2011. - 660 с.
16. Гончаров В.В. Важнейшие критерии результативности управления / В.В. Верников. - Москва: МНИ-ИПУ, 2013. – 304 с.
17. Гутгарц Р. Анализ информационного обеспечения на предприятии // Проблемы теории и практики управления / Р. Гутгарц. - 2013. - №2. - С. 62-68.
18. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – Санкт-Петербург: Питер, 2013. - 829 с.
19. Дик У. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки / У. Дик. - Москва: Гуманитарный 145 центр, 2012. - 188 с.
20. Затуливетров, А. Какие тенденции ресторанного рынка особенно раздражают [Электронный ресурс] / А. Затуливетров. - Режим доступа:

<http://restoranoff.ru/trends/focus/kakie-tendentsii-restorannogo-rynka-osobenno-razdrazhayut/>.

21. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент / А.Б. Зверинцев. – Санкт-Петербург: Союз, 2011.-288 с.

22. Карпов А.В. Психология менеджмента / А.В. Карпов. - Москва: Гардарики, 2012. - 582 с.

23. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии / Б. Кверк под общ. ред. А.Л. Разумовской. - Москва: Вершина, 2010. - 416 с.

24. Ким А. Система управления предприятием [Электронный ресурс]/ А. Ким. - Режим доступа: <http://www.lessonsllearned.ru/systema-upravleniya-predpriyatiem>.

25. Ключко В.Н. Участие работников в управлении предприятиями. Российский опыт и перспективы / В.Н. Ключко // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. – С. 132-140.

26. Козловский В.А. Производственный и операционный менеджмент / В.А. Козловский, Т.В. Маркина, В.М. Макаров. – Санкт-Петербург: Специальная литература, 2012. - 366 с.

27. Комышев А.П. Основы документационного обеспечения управления / А.П. Комышев. - Москва: Дело и сервис, 2013. - 224 с.

28. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков - Москва: Дека, 2011. – 304 с.

29. Косилова Г.С. Потенциал развития рынка предприятий общественного питания [Электронный ресурс] / Г.С. Косилова. - Режим доступа: http://arbir.ru/articles/a_3742.htm.

30. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон. – Москва, 2009. – 641 с.

31. Миронов С. С чем ресторанный рынок вошел в 2016 год? [Электронный ресурс] / С. Миронов. - Режим доступа: <http://restoranoff.ru/trends/focus/schem-restorannyy-rynok-voshel-v-2016-god/>.

32. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом / Е.Б. Моргунов. - Москва: Интел-синтез, 2012.
33. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса / под ред. А.К. Казанцева. - Москва: Инфра-М, 2011. - 252 с.
34. Орлов А.С. Введение в коммуникационный менеджмент / А.С. Орлов. - Москва: Гарда-рики, 2012. - 368 с.
35. Орлов Ю.В. Использование информационных технологий и систем для повышения эффективности управления бизнес-процессами организации / Ю.В. Орлов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - №5. - С. 31-41.
36. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т.М. Орлова. - Москва: Издательство РАГС, 2011.
37. Официальный сайт Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] Режим доступа: www.gks.ru/ (дата обращения: 12.04.2016).
38. Подсистемы и элементы системы управления организацией [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.prostoy.ru/142.html>.
39. Скопин О.В. Теоретические основы исследования систем управления предприятием [Электронный ресурс] / О.В. Скопин, Н.Л. Назарова. - Вятский государственный университет. - 2014. - Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-19-192009/item/136-2011-03-22-11-40-21>.
40. Суровцева Е.С. Комплексная методика измерения организационных коммуникаций [Электронный ресурс] / Е.С. Суровцева // Научный журнал КубГАУ. - 2007. - № 33. Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2007/09/pdfi15.pdf>.
41. Суровцева Е.С. Развитие взглядов на управление организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева // Современные технологии менеджмента: материалы междунар. науч.-практ. конф. - Нижний Новгород, 2010. - С. 50-53.
42. Суровцева Е.С. Коммуникационный менеджмент в системе управления организацией / Е.С. Суровцева // Экономинфо. - 2012. - №6. - С. 90-93.

43. Суровцева Е.С. Стратегический подход к управлению организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева // Управление экономическими системами: теория, методология, практика: материалы Междунар. науч.-практ. конф. - Киров, 2011. - С. 61-64.

44. Суровцева Е.С. Оценка затрат и эффективность организационных изменений в управлении коммуникациями предприятия / Е.С. Суровцева, Г.Я. Рубин // Организатор производства: теоретический и научно-практический журнал. - 2012. - №2.-С. 54-56.

45. Суровцева Е.С. Механизм построения эффективной коммуникационной системы в организации / Е.С. Суровцева, Г.Я. Рубин // Организатор производства. - 2010.-№3.-С38-41.

46. Суровцева Е.С. Экономическая оценка эффективности коммуникаций в системе управления / Е.С. Суровцева, Г.Я. Рубин // Современные тенденции развития Российской экономики: сборник статей / под ред. М.А. Керашева. – Краснодар, 2011. - С.234-236.

47. Теория системного менеджмента / под общ. ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. - Москва: Экзамен, 2012. - 512с.

48. Теория организации - Система управления организацией: методология, процесс, структура, техника и технология управления [Электронный ресурс]. - 2015. - Режим доступа: <http://www.standard-company.ru/standard-company41.shtml>.

49. Торговля и общепит: новое и важное в 2016 году. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ppt.ru/news/135214>.

50. Тренев Н.Н. Основы делового общения / Н.Н. Тренев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 5. - С. 24-42.

51. Управление информационными ресурсами: модульная программа для менеджеров. - Москва: Инфра-М, 2011. – 334 с.

52. Фомченков, Т. В России выросли акцизы на алкоголь и табак [Электронный ресурс] / Т. Фомченков. - Режим досупа: <http://rg.ru/2016/01/01/akcizi-site-anons.html>.

53. Хандамова Э.Ф. Управление взаимоотношениями с потребителями / Э.Ф. Хандамова // Маркетинг. - № 3 (94) - 2010. - С. 56-98
54. Шапиро С.А. Организационная коммуникация в целях эффективной работы компании: учебно-практ. Пособие / С,А. Шапиро. - Москва: Гросс Медиа/Росбух, 2012. – 336 с.
55. Шарков Ф.И. Основы теории коммуникации / Ф.И. Шарков. - Москва: Перспектива, 2010. - 246 с.
56. Шепель В.М. Коммуникационный менеджмент / В.М. Шепель. - Москва: Гардарики, 2009. - 350 с.
57. Чаплина А.Н. В поисках эффективного управления: учеб пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Кошелева; Краснояр. гос. торг.- экон. ин-т.- Красноярск, 2010.- 168 с.
58. Чаплина А.Н. Пути и средства повышения эффективности управления организацией: учеб. пособие / А.Н. Чаплина, И.В. Кошелева. - Красноярск, 2011.- 163 с.
59. Чаплина А.Н. Менеджмент организации: учеб. пособие / А.Н. Чаплина. – Красноярск, 2011. - 60 с.